

KOBİ'LERDE ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN TESPİTİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Güzide KARAKUŞ¹

ÖZET

Amaç: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Standardı, dünya genelinde en çok uygulanan standart olmakla birlikte sistemin etkin kullanımına ilişkin soru işaretleri varlığını korumaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, KOBİ'lerde ISO 9001 KYS uygulamalarında karşılaşılan sorunların tespit edilmesi ve etkin bir sistem yönetimi için gerekliliklerin belirlenmesidir.

Yöntem: Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden Açıklayıcı Çoklu Durum Analizi kullanılarak sorunun "nasıl" ve "neden"leri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bulgular: Gözlem, belge inceleme, görüşme ve raporlama aşamalarından oluşan uygulama süreci sonunda elde edilen bulgular, KOBİ'lerin en fazla risk yönetimi, insan kaynakları, eğitim, düzeltici faaliyet, uygun olmayan ürünün kontrolü ve iç denetim süreçlerinin uygulanmasında zorlandığını göstermiştir. ISO 9001 KYS'de karşılaşılan sorunların temel nedenleri ise yönetimin gerekli desteği sunmaması, çalışanların sisteme gösterdikleri direnç ve iş yoğunluğu nedeniyle kalite sistemine vakit ayıramaması olarak belirlenmiştir.

Özgünlük: Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan temel farkı, öncelikle nitel araştırma yöntemi ile algılardan öte durum ve düşüncelerin analiz edilmesidir. Ayrıca çalışmada KOBİ'lerin KYS uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar, farklı tarafların (İşletme Kalite Temsilcileri, ISO 9001 KYS Belgelendirme Denetçisi) bakış açısıyla tespit edilmiştir. Literatürde birden çok bakış açısının değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Yönetim Sistemi, ISO 9001, KOBİ, Operasyon Yönetimi.

JEL Kodları: M11, L15, O14.

A QUALITATIVE RESEARCH to DETERMINE the PROBLEMS FACED in ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM APPLICATIONS in SMEs

ABSTRACT

Purpose: Although the ISO 9001 Quality Management System (QMS) Standard is the most applied standard worldwide, there are still question marks regarding the effective use of the system. The main purpose of this study is to identify the problems encountered in ISO 9001 QMS applications in SMEs and to define the requirements for an effective system management.

Methodology: In the study, the "how" and "why" of the problem were tried to be revealed by using the Descriptive Multiple Case Study, one of the qualitative research techniques.

Findings: The findings obtained at the end of the implementation process consisting of observation, document review, interview and reporting stages showed that SMEs had the most difficulty in applying risk management, human resources, training, corrective action, control of nonconforming product and internal audit processes. The main reasons for the problems encountered in ISO 9001 QMS were determined as the failure of the management to provide the necessary support, the resistance of the employees to the system and the inability to spare time for the quality system due to the workload.

Originality: The main difference of this study from other studies in the literature is that it primarily analyzes situations and thoughts, rather than perceptions, with qualitative research method. In addition, in the study, the problems faced by SMEs in QMS implementations were determined from the perspective of different parties (Business Quality Representatives, ISO 9001 QMS Certification Auditor). No study was found in the literature in which more than one point of view was evaluated.

Keywords: Quality, Quality Management System, ISO 9001, SMEs, Operations Management.

JEL Codes: M11, L15, O14.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, gkarakus@konya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2897-7222

DOI: 10.51551/verimlilik.671694

KARAKUŞ, G. (2021), KOBİ'lerde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunların Tespitine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 3-19.

Araştırma Makalesi/Research Article | Geliş Tarihi/Received Date: 07.01.2020 | Kabul Tarihi/Accepted Date: 12.11.2020

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin artmasıyla birlikte girişimciler hayatta kalabilmek için daha fazla rekabet aracına ihtiyaç duymaktadır (Priede, 2012). Bu kapsamda, kuruluşlar müşteri talep ve beklentilerini karşılayarak rekabette öne geçebilmek için Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen yönetim standartlarını giderek daha fazla uygulamaktadır (Su ve diğerleri, 2015). İsmi yıllar içinde değişim göstermiş olmakla birlikte güncel adı ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı (KYS), kalite güvence ihtiyaçlarına yönelik temel şartları tanımlamaktadır. Adı standart olmakla birlikte sistem kuruluşlardan, standardın temel gerekliliklerini karşılayacak ve kendi yapı, işleyiş ve ihtiyaçlarına uygun, özgün modeller geliştirmesini beklemektedir (Taner ve Özkan, 2013: 2016). Standart; prosedürler, kalite kontroller ve sistem kapsamında tutulan kayıtlar ile kuruluşlara hatalarını tanımlamak, faaliyetlerini iyileştirmek ve tutarlı bir kalite düzeyi yakalamak için yol gösterici bir kılavuz niteliği taşımaktadır (Kalkan ve Bozkurt, 2012).

Standart gerekliliklerinin karşılanması ne kadar başarılı olursa olsun rakipler tarafından da benzer sistemlerin kurulmasının önüne geçilememektedir. ISO 9001 sertifikasyonundan beklenen faydaları en üst seviyeye çıkarmak isteyen kuruluşların standardın gerekliliklerinin ötesine geçmesi ve diğer yönetim standart, araç ve tekniklerini sisteme dâhil etmesi gerekmektedir; çünkü gerçek katma değer ve rekabet avantajı, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen kilit yeteneklerin geliştirilmesi ile elde edilmektedir (Gotzamani, 2005).

ISO tarafından çıkarılan ve en yaygın kullanım alanına sahip olan ISO 9001 KYS standardı kuruluşlar için objektif bir değerlendirme aracı olup kendilerini küresel pazardaki diğer kuruluşlar ile karşılaştırma imkânı sunmaktadır (Ochieng ve diğerleri, 2015). Bazı durumlarda da kuruluşlar kalite ve performans geliştirmeye yatırım yaptıklarını göstermek için sertifika edinmeyi tercih edebilmektedir (Blind ve diğerleri, 2018). Etkin bir KYS, süreç kontrolü ve süreç iyileştirme üzerine kurulmuştur (Psomas ve diğerleri, 2011: 4). Risk yönetimi, planlama, operasyon yönetimi ve gözden geçirme gereklilikleri doğrultusunda sisteminin, kuruluşun her seviyesinde sürekli iyileştirmenin yaygınlaştırılmasına etkisi çok önemlidir (Willar ve diğerleri, 2015; King ve diğerleri, 2005). Sistem işletmelerin önündeki önemli konulardan biri olan verimlilik geliştirme için de önemli bir araçtır. İşletmede üretimde standardizasyon, kalite kontrol, etkin bir ölçme ve değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme sağlayan sistem, hata ve kayıpların azaltılması yolu ile de verimlilik artışına önemli katkılar sunacak niteliktedir. Adıgüzel ve Aydın (2016), bilişim sektöründe ve Toklu (2021), çay üreticisi işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmalarda ISO 9001'in operasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Her iki çalışma da ISO 9001 KYS'nin operasyonel performans, yani verimlilik üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

ISO 9001 KYS, müşteri odaklılık, personelin katılımı, süreç yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, verilere dayalı karar verme, karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri, sürekli iyileştirme, ürün performansı, süreç performansı ve finansal performans ilkelerine dayanmaktadır (Sumaedi ve Yarmen, 2015). Daha spesifik olarak KYS, kuruluşun performansının iyileştirilmesini ve sürekli olarak kaliteye yönelik çabayı ele almaktadır (Ismaylis ve Moschidis, 2015). Sistem, ürün tasarımı, üretim, teslimat, servis ve destek hizmetleri dâhil olmak üzere bir değer zincirinin başından sonuna kadar tüm süreçlerin yönetimini hedeflemektedir (Prajogo, 2010).

ISO 9001 KYS'den elde edilecek faydaları artırmanın en temel yolu organizasyonun tamamının, bir başka deyişle, tüm çalışanların sisteme katılımını sağlayacak bir strateji geliştirilmesidir (Williams, 2004). Kuruluşun kalite yönetim sistemine geçişi büyük bir değişim gerektirmektedir. Ancak, böyle bir değişime karşı örgütsel direnç oluşması da kaçınılmazdır (Carlsson ve Carlsson, 1996). Kuruluşların ISO 9001 KYS'den maksimum fayda sağlayabilmesi için dikkat etmesi gerekenler şunlardır (Douglas ve diğerleri, 1999):

- Üst yönetimin sistemi uygulama konusunda önderlik etmesi ve kararlı olması önemlidir.
- Kuruluşun mal ya da hizmetin kalitesini iyileştirmek ya da imaj iyileştirmek/pazarlama avantajı elde etmek kararlarından birini vermesi gerekmektedir. Sadece müşteri baskısı gibi dayatmacı nedenler doğrultusunda sistem kurulumuna gidilmemesi önemlidir.

- Sistem kurma sürecinde danışmanlık hizmeti alınabilir. Ancak sistemin bütünüdür danışmanlar tarafından kurulmasının ve yürütülmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir.
- ISO 9001 KYS'ye gereğinden fazla fayda beklentisi yüklemek gerekmektedir. Sistem doğru biçimde uygulanırsa, standart iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını giderecek ölçüde mal/hizmet sunumu için bir dizi prosedür sağlayacaktır.

Alanyazında ISO 9001 KYS ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak işletmeleri sertifikasyona iten nedenleri ve faydalarını belirlemeye yönelik (Cai ve Ju, 2018; Yeloğlu ve Yumak, 2016; Terziovski ve Power, 2007; İlkay ve Aslan, 2006) ve sistemin başarısına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik (del Castillo ve diğerleri, 2018; Psomas ve Antony, 2015; Ismyrlis ve Moschidis, 2015) çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. ISO 9001 KYS uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ile ilgili literatürde farklı ülkeler ve farklı sektörlerde uygulanmış birçok çalışma (Rogala, 2016; Al-Najjar ve Jawad, 2011; Cagnazzo ve diğerleri, 2010; Hoonakker ve diğerleri, 2010; Zeng ve diğerleri, 2007) yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların tamamında nicel analiz teknikleri kullanılmış ve sistem kurulumu veya uygulamasının önündeki engeller tanımlanırken hangi standart maddelerinin uygulanmasında sorunlar yaşandığı hiçbir çalışmada incelenmemiştir. Bu çalışmanın en önemli özgünlüğü nitel araştırma yöntemi kullanılarak görüş ve algılardan öte, mevcut durumun analiz edilmesidir. Çalışmanın diğer bir özgünlüğü ise işletmelerin hangi gereklilikleri uygulamakta zorlandıklarının belirlenmesi ve bu zorlukların neden kaynaklandığının tanımlanması için hem işletme Kalite Temsilcilerinin hem de ISO 9001 KYS Dış Denetçisinin görüşlerine başvurularak durum tespitinin yapılmış olmasıdır. Literatürde iki farklı bakış açısının değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Büyük işletmelerin sistem gereklerini karşılamanın yanı sıra geliştirmek doğrultusunda farklı sistemler ile entegre iyileştirmeler yaptığı bilinmektedir. Ancak KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) sistemi genellikle danışman desteği ile kurmakta ve belgelendirme sonrasında yürütme konusunda önemli sorunlar yaşayabilmektedir. KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve önemi düşünüldüğünde ve kalitenin bu kuruluşları geliştirme gücü değerlendirildiğinde araştırmanın kapsamının KOBİ'ler olması gerektiğine karar verilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- KOBİ'leri ISO 9001 KYS Belgelendirmesine yönlendiren sebepler nelerdir?
- KOBİ'ler ISO 9001 KYS süreçlerinden hangilerini uygulamakta zorlanmaktadır?
- KOBİ'lerin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında karşılaştıkları sorunların nedenleri nelerdir?

Çalışmada, KOBİ'lerde ISO 9001 KYS Uygulamasında karşılaşılan sorunların belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Çoklu Durum Analizi gerçekleştirilmiştir. Böylelikle birden fazla durumun, farklı bakış açılarıyla (işletme ve denetçi) doğal ortamında, birincil verilerle derinlemesine elde edilmesi sağlanmış ve bilgilerin karşılaştırılması yapılarak tekrarlanması durumunda genelleme imkânı oluşmuştur.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında ilk olarak literatür taraması ile ISO 9001 KYS üzerine teorik bir arka plan sunulmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bulguların ve çıkarımların ortaya konulduğu dördüncü bölümün ardından son bölümde sonuç ve değerlendirmeler ile araştırmanın kısıtlarına yer verilerek gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

ISO 9001 KYS standardının amacı, kuruluşun mal ve hizmet sunma faaliyet ve süreçleri ile ilgili kalite gerekliliklerini sağlayacak bir kalite yönetim sisteminin kurulmasını ve sürdürülmesini belgelemektir (Prajogo, 2010). ISO 9001 KYS sertifikasına sahip olmak ise yöneticilerin firma değerini maksimize etmek için tercih ettikleri, bir kalite güvence sistemine sahip olduklarını dış paydaşlara göstermelerini sağlayan gönüllü, zorlu ve maliyetli bir yöntemdir (Anderson ve diğerleri, 1999). Nispeten genç bir alt alan olmak ile birlikte kalite yönetim sistemi, farklı yönler ve teoriler, alandan ampirik veriler ve teorik detaylar üzerine yapılan araştırmalarla zengin bir alandır (Ingason, 2015).

Literatürde ISO 9001 KYS ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğu işletmeleri sertifikasyona iten nedenleri ve faydalarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Erel ve Ghosh (1997) yaptıkları çalışmada, Türkiye'deki büyük işletmelerin kalite altyapısını, sertifikalı işletmelerin profilini ve işletmeleri sertifikaya yönlendiren nedenleri araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda işletmeleri KYS sertifikasına yönlendiren nedenler; mevcut kalite odağıyla tutarlı olması, işletmenin kalite seviyesini yükseltmesi, rekabetçi bir gereklilik, ihracat ve yabancı ortaklık için gereklilik olarak tanımlanmıştır. Sertifikasyon sürecindeki en önemli engellerin; sistemin öneminin tüm departmanlar tarafından anlaşılabilmesi, değişime karşı direnç ve sistem gereklerinin anlaşılabilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Williams (2004), motivasyon faktörlerinin ISO 9000 KYS uygulamaları üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında motivasyon faktörlerini; müşteri talebi, kalite iyileştirme isteği, daha büyük bir stratejinin parçası olması, rakiplerin baskısı, pazarlama stratejisi ve AB düzenlemeleri doğrultusunda gereklilik olarak tanımlamıştır. İlkay ve Aslan (2006) ISO 9001 KYS sertifikasına sahip olan ve olmayan işletmeler arasındaki performans farkını incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda ISO 9001 KYS sertifikasına sahip olmanın işletmelerin finansal performansı, yenilik ve öğrenme performansı ve müşteri memnuniyeti gelişiminde anlamlı bir fark yarattığını tespit etmişlerdir. Terziovski ve Power (2007) ISO 9001 sertifikasını alma motivasyonu, kalite kültürü, yönetim sorumluluğu ve ISO 9001 sertifikasyonundan elde edilen algılanan faydalar arasındaki ilişkinin gücünü test etmek üzere sertifikalı işletmeler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda sürekli iyileştirme stratejisi doğrultusunda proaktif biçimde ISO 9001 belgesi almak isteyen kuruluşların daha önemli ticari başarılar elde ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca kalite denetçisinin süreçteki rolünün önemine değinmiş ve kalite kültürünü geliştirmede önemli bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Priede (2012), ISO 9001 KYS'nin dünyadaki uygulama durumunu ve sistemin stratejik bir gereklilik olup olmadığını araştırmaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda dünyadaki bir milyondan fazla sertifika sayısının %86,4'ünün Avrupa ve Uzak Doğu'da (Avrupa %47,8; Uzak Doğu %38,6) yer aldığını belirtmektedir. Bu bölgesel dağılım kalite yönetim sisteminin, süreçlerin iyileştirilmesi, dış pazarlara erişim ve rekabet gücünün artırılması için stratejik bir araç olarak görüldüğünü göstermektedir.

Ingason (2015), ISO 9001 KYS uygulama örneklerini inceleyerek, kurulum sürecini bir proje yönetimi uygulaması olarak hayata geçirenleri tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin birçoğunda sistemin kuruluşu ile ilgili kapsamın planlanmış, resmi bir zaman planı ve proje organizasyonu oluşturulmuş, maliyet tahminleri ve proje bilgilerinin depolanması için planların yapılmış olduğunu tespit etmiştir. Sistem kurulumunu proje yönetimi çerçevesinde hayata geçiren işletmelerin daha başarılı olduğunu belirtmiştir.

Cai ve Jun (2018), işletmeleri ISO 9001 KYS'ye yönelten nedenler ve sistemin işletme performansına etkisinin ağırlıklı olarak nicel yöntemler ile araştırıldığını ancak nicel yöntemlerin bu nedenler arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kaldığını belirterek nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında ISO 9001 sertifikasyon sürecine doğrudan katılan 47 kalite yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda sertifikasyon hedefi olmaksızın KYS uygulamaları yürüten işletmelerin, bir başka deyişle kalite yönetimi içselleştirmeyi başaran işletmelerin marjinal fayda elde ettiğini belirtmiştir. Hatta etkin bir KYS kurmuş olan kuruluşların güçlü bir dış baskıya maruz kalmadıkça sertifika almalarının bile gerekemeyeceğini belirtmiştir. Kötü yapılandırılmış bir kalite sistemine sahip olan işletmelerin ISO 9001 KYS benimsemesiyle operasyonel performanslarını büyük ölçüde geliştirmelerinin muhtemel olduğuna dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Yeloğlu ve Yumak (2016), işletmeleri ISO 9001 KYS belgesi almaya yönlendiren nedenleri, elde ettikleri faydaları ve karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla belgelendirme firmaları ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda işletmelerin çoğunlukla itibar kazanmak, rekabet avantajı elde etmek ve ihalelere katılabilmek için belge almayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Belgeyi gönüllülük esaslı alan ve içselleştirmeyi başaran işletmelerin, zorunluluk olarak görüp alan işletmelere kıyasla daha fazla fayda elde ettiklerini belirtmişlerdir.

ISO 9001 KYS ile ilgili yapılan çalışmaların diğer önemli bir kısmı da sistemin başarısına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Psomas ve Antony (2015), imalat işletmelerinde ISO 9001 KYS etkinliğini anlamaya ve KYS'nin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kritik başarı faktörlerini

belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda literatürde ISO 9001 KYS etkinliği için tanımlanan kritik başarı faktörlerini (içsel motivasyon, dış çevre baskısı, işletme özellikleri, çalışan nitelikleri ve kalite sistemi özellikleri) doğrulamışlardır. Ancak sadece şirket iç motivasyonu, şirket özellikleri ve çalışan niteliklerinin, ISO 9001 KYS'nin etkinliği üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Ismyrlis ve Moschidis (2015) de ISO 9001 KYS sertifikasyonunun faydaları ve ISO 9001 sertifikalı kalite yönetim sisteminin uygun işleyişi için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin uygulanma düzeyini incelemişlerdir. Ancak çalışmanın sonunda, ISO 9001 KYS sertifikasına sahip işletmelerin sistemden fayda elde ettiklerini belirtirken dış faydaların, iç faydalardan daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. En düşük öneme sahip faydaların kâr, maliyet ve pazar payı gibi ticari sonuçlardan elde edilen alanlarda görüldüğünü belirtmişlerdir. Del Castillo ve diğerleri (2018), ISO 9001 KYS standardı uygulamasının faydalarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik inşaat sektöründe bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonunda işletmenin özelliklerinden çok içsel ve dışsal motivasyon öğelerinin sistemden elde edilecek faydalar üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Standardı anlamak ile ilgili akademik çalışmalar sınırlı olmakla birlikte Gotzamani (2005) ISO 9001 standardının 2000 yılı revizyonunu, Anttila ve Jussila (2017), ISO 9001 standardının 2015 revizyonunu inceleyerek uygulayıcılara yol göstermeyi hedeflemişlerdir. Revizyonların avantaj ve dezavantajlarına değinmişlerdir.

Yapılan incelemelerde ağırlıklı olarak ISO 9001 KYS'nin avantajları üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Dezavantajları çok çalışılmamış olmakla birlikte Anderson ve diğerleri (1999), sistemden caydırıcı nedenlere değinmiş ve aşağıdaki konulara dikkat çekmiştir:

- Kuruluşların kalite güvence sistemine sahip olduklarını gösterebilecekleri daha iyi alternatifler olması (kalite ödülleri, müşteriler ile sözleşmeler vb.),
- Üretim ve kalite kontrol uygulamalarına bağlı olarak değişkenlik gösteren sertifikasyon maliyetlerinin yüksekliği,
- Sistemin belgelendirmeye odaklı olması ve dokümantasyona harcanan sürenin sürekli iyileştirme çalışmalarına harcanmasının kalite iyileştirmede daha etkili olacağıdır.

Anderson ve diğerleri (1999) tarafından çalışmanın yapıldığı 1990'lı yıllarda ISO 9000 KYS standardı serileri dünya genelinde en popüler dönemini yaşamaktaydı. Belge sahibi olmak çok meşakkatli, uzun ve maliyetli bir süreç olmakla birlikte kuruluşlara önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktaydı. Günümüzde denetim firmalarının farklılaşan konumu, maliyetlerin azalması, dokümantasyonun bilgisayar yazılımları ile takip edilebilmesi gibi sistem uygulama kolaylıkları oluşmuştur. Sertifikasyon önemli bir rekabet avantajı sağlamasa da işletmeler tarafından bir kurumsallaşma göstergesi olarak görülmeye ve tercih edilmeye devam etmektedir. Ancak işletmelerde sistemin kuruluş ve uygulama sürecinde çeşitli sorunlar ortaya çıkmakta ve literatürde bu konuda araştırmalar devam etmektedir. Sistemin uygulanması sürecinde ortaya çıkan engellere ilişkin literatürde yer alan çalışmalar Çizelge 1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. ISO 9001 KYS kurulum ve uygulama sürecinde ortaya çıkan engeller kapsamında yapılmış çalışmalar

Çalışma	Amaç	ISO 9000 KYS'de Karşılaşılan Engeller
Erel ve Ghosh (1997)	Türkiye'de ISO 9000 uygulamasının mevcut durumunu, sertifikalı firmaların profilini, sertifika almaya yönelen motivasyonları ve deneyimleri ortaya koymak.	<ul style="list-style-type: none"> - KYS'nin öneminin tüm departmanlar tarafından anlaşılması. - Değişime direnç. - ISO 9000 gerekliliklerini anlamada zorluk. - Dokümantasyon kontrolü. - Zaman ve/veya maliyet.
Zeng ve diğerleri (2007)	Çin'de ISO 9000 KYS uygulamalarının önündeki engelleri ve bu engellerin nasıl aşılabileceğini belirlemek.	<ul style="list-style-type: none"> - Kısa vadeli, sadece "sertifika alma" doğrultusunda hedef. - ISO 9001 standardından aşırı beklenti. - Bazı sektörlerde zorunlu gereksinim (gönülden bağlılık değil) olması. - Sertifikasyonda rakipleri takip etmek. - Sertifikasyon için gerekli rehberlikte eksiklik.
Hoonakker ve diğerleri (2010)	Amerika'da inşaat sektöründe kalitenin tanımlanmasına ilişkin sorunlar, KYS uygulamanın olası faydalar ve inşaat sektöründe kalite uygulamasının önündeki engeller.	<ul style="list-style-type: none"> - Sektörde aktörlerin kalite konusunda çaba harcamaması ve değişimin yavaş ve zahmetli oluşu. - Stratejik planlama, süreç yönetimi, veri analizi, performans ölçümü konularına önem verilmemesi.
Cagnazzo ve diğerleri (2010)	İtalya'da ISO 9000'in şirketlerin performansları üzerindeki ana etki boyutlarını belirlemesi. Başarılı bir ISO 9000 sertifikasyonunun önündeki engeller ve tuzakların belirlenmesi ve çözüm önerileri sunulması.	<ul style="list-style-type: none"> - Kültürü değiştirme ihtiyacı. - "Kağıt sertifikaların" uyarlanması. - Gerçekçi olmayan aşırı beklenti. - Geleneksel kalite denetim süreci. - Sektörel engeller. - KYS'nin öneminin tüm departmanlar tarafından anlaşılması. - Değişime isteksizlik.
Al-Najjar ve Jawad (2011)	Irak'ta imalat ve hizmet işletmelerinde ISO 9001'in uygulanmasının önündeki engelleri incelemek.	<ul style="list-style-type: none"> - Üst yönetimin yeterli desteği sunmaması. - Çalışanlarda direnç. - İç denetim yapmanın zorluğu. - ISO 9000 KYS'nin bürokrasiyi artırdığı inancı. - Kaynak yetersizliği. - İnsan kaynağı eksikliği. - Eğitim yetersizliği. - Kaliteli programlar hakkında yetersiz bilgi.
Abdullah ve diğerleri (2013)	Malezya'da yerel yönetimlerde ISO 9000 uygulamasının ana engellerinin belirlenmesi.	<ul style="list-style-type: none"> - İş birliği ve bağlılık eksikliği. - İnsan kaynağı eksikliği. - Çalışanlarda kaliteye yönelik olumsuz algı ve tutumlardan kaynaklanan kültürel ve davranışsal engeller.
Rogala (2016)	Polonya'da KYS'nin uygulanması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesindeki başarı veya başarısızlık kaynaklarının belirlenmesi.	<ul style="list-style-type: none"> - Üst yönetim desteğinde yetersizlik. - Kalite uygulamalarına tam katılımın sağlanmaması. - Kaynak yetersizliği.
Fuentes ve diğerleri (2016)	İspanya'da ISO 9000 KYS'de farklı aktörlerin rolünü analiz etmek ve hangi faktörlerin uygulamayı kolaylaştırdığını veya zorlaştırdığını bulmak (İşletme ve danışmanlar üzerinde araştırma).	<ul style="list-style-type: none"> - İletişim eksikliği. - Katılımın sağlanamaması. - Üst yönetimin yeterli desteği sunmaması. - İşletmelerin çoğunun, süreçlerini değil imajlarını iyileştirme hedefleri (Stratejik odaklanma eksikliği).
Bravi ve diğerleri (2019)	İtalya'da işletmeleri KYS uygulamasına iten motivasyonlar ve algılanan engeller açısından değerlendirmek.	<ul style="list-style-type: none"> - İşletme maliyetlerinde artış. - Prosedürlerin karmaşıklığında artış. - Bürokraside artış. - Kârda azalma. - Müşteri memnuniyetinde azalma.

Çizelge 1'de görüldüğü gibi ISO 9001 KYS kurulum ve uygulamasında karşılaşılan engeller ile ilgili farklı sektör ve ülkelerde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde ISO 9001 KYS kurulum ve uygulamalarında karşılaşılan engeller sıklıkları doğrultusunda aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Üst yönetimin yeterli desteği sunmaması,
- KYS'nin öneminin tüm departmanlar tarafından anlaşılması,
- Çalışanlarda değişime karşı direnç,
- Kaynak yetersizliği,
- Nitelikli insan kaynağı yetersizliği,
- ISO 9000 KYS'nin bürokrasiyi artırdığı inancı,
- ISO 9000 gerekliliklerini anlamada zorluk,
- Kısa vadeli, sadece sertifika alma doğrultusunda hedef,
- ISO 9001 standardından aşırı beklenti,
- Bazı sektörlerde zorunlu gereksinim doğrultusunda sistem belgelendirme (gönülden bağlılık değil),
- Sertifikasyon için gerekli rehberlikte eksiklik,
- Eğitim yetersizliği,
- Kalite sistemleri hakkında yetersiz ya da yanlış bilgi,
- İşletmelerin çoğunun, süreçlerini değil imajlarını iyileştirme hedefleri (stratejik odaklanma eksikliği).

Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan farkı, öncelikle nitel araştırma yöntemi ile algılardan öte durum ve düşüncelerin analiz edilmesidir. İşletmelerin standardın hangi gerekliliklerini (maddelerini/ hangi süreçlerden kaynaklı maddeleri) uygulamakta zorlandıklarının belirlenmesi ve bu zorlukların temel sebeplerinin tanımlanması, çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan bir başka farkıdır. Çalışma kapsamında KOBİ'lerde KYS'nin uygulanması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesinde üzerinde durulması gereken konuların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

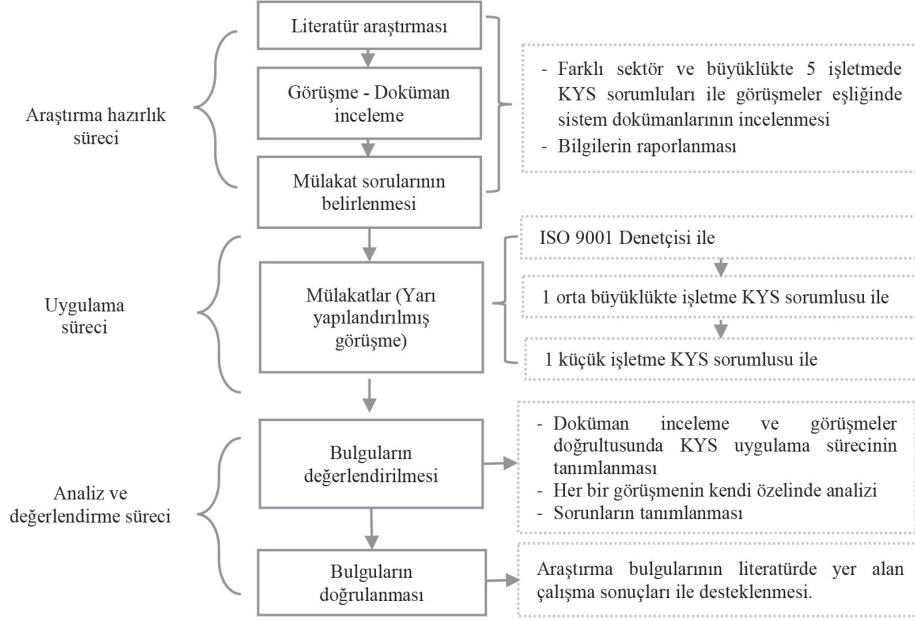
3. YÖNTEM

ISO 9001 KYS'nin uygulama alanı son derece geniş ve kapsamlı olduğu için, bu sürecin çalışılması ve analiz edilmesi sürdürülebilir işletme yönetimi açısından hayati önem taşımaktadır. Elde edilen deneyimlerin kayıt altına alınması ve böyle bir değişime ilişkin karar alma noktasında bulunan kuruluşlara sunulması gerekmektedir (Carlsson ve Carlsson, 1996). Böylelikle kuruluşlar hangi süreçlerde daha hassas davranmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olacak ve eğer danışmanlık hizmeti alıyorsa danışmanlarından bu kapsamda ek destek talep edebileceklerdir.

Sampaio ve diğerleri (2009) literatürde yer alan önemli ISO 9001 KYS çalışmalarını yöntem ve elde edilen sonuçlar bazında incelemiş; çalışmaların çoğunda anket ve istatistiksel analiz metodolojisinin kullanıldığını belirtmiş ve çoğunlukla görüş ve algılar üzerinden sonuç elde edilmeye çalışıldığına dikkat çekmiştir. Nicel araştırmanın gerçekleri anlamada sınırlı kalması nedeniyle, son zamanlarda bir durumu anlamak için nitel araştırmanın gerekli olduğu daha açık bir şekilde anlaşılmıştır (Sağlam ve diğerleri, 2020). Kalite yönetim sisteminin uygulama başarısı, kritik başarı faktörleri ve işletme performansına etkisi gibi konular nicel araştırmalar ile değerlendirilebilecek konulardır. Ancak bu çalışmada, KOBİ'lerde ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan engellerin belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Çoklu Durum Çalışması gerçekleştirilmiştir.

Durum çalışması, araştırmacının zaman içinde bir veya birden fazla sistemin (bir veya birden fazla vaka), birden fazla bilgi edinme aracı kullanılarak (gözlem, mülakat, görsel-işitsel değerlendirmeler, kayıtlar), ayrıntılı, derinlemesine incelendiği, durumların ve ilişkili temaların tanımlandığı yaklaşımdır (Creswell, 2007: 73). Yöntem karmaşık bir durumun kendi doğal ortamındaki bileşenlerinin belirlenmesiyle detaylı biçimde tanımlanmasını sağlar (Subaşı ve Okumuş, 2017). Durum çalışması, elde edilen sonuçların nedenlerinin tespiti ve ileriki çalışmalarda hangi konular üzerine odaklanılması gerektiğini işaret eder (Davey, 1991).

Bu çalışmada, Yin (2018: 39) tarafından tanımlanan i) keşifsel (exploratory), ii) tanımlayıcı (descriptive) ve iii) açıklayıcı (explanatory) durum çalışması türlerinden, açıklayıcı durum analizi yöntemi tercih edilmiştir. Açıklayıcı durum analizi, olayların “nasıl” ve “neden”lerini ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir yöntemdir (Yin 2018: 40). Böylelikle doğal ortamında, birincil verilerle elde edilen bilgilerin karşılaştırılması yapılabilecek ve yinelenmesi durumunda genelleme imkânı oluşacaktır. Araştırmada konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek amacıyla literatür araştırması, görüşme ve doküman inceleme, mülakat, analiz ve değerlendirmeden oluşan araştırma deseni Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma deseni

Büyük ölçekli işletmeler kalite konusunu daha fazla önemsemeleri, profesyonel yönetim yaklaşımı ve nitelikli personel istihdamı olanakları nedeniyle ISO 9001 KYS kurulumunda, standartlara uyumda ve kalite geliştirme çalışmalarında başarılı çalışmalar yürütmektedir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler ISO 9001 KYS sistemi kurulum sürecinde daha fazla zorlanmaktadır (Erginel, 2010). Gözlü ve diğerleri (2005) yaptıkları çalışmada, kalite yönetim sisteminin müşteriler açısından güvence sağladığını, firma itibarını artırdığını, hataları azalttığını ve kaliteyi iyileştirdiğini ileri sürmekte ve KOBİ’lerde KYS’nin yaygınlaşmasının ve yerleşmesinin öneminden bahsetmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada ülkelerin kalkınmasında önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerde ISO 9001 KYS kurulum süreci ve uygulamalarda karşılaşılan sorunların tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Uygulama bölümünde, Şekil 1’de gösterilen araştırma deseni doğrultusunda öncelikle farklı büyüklük ve sektörden beş kuruluşta kalite sistem sorumlusu olarak görev yapan uzmanlar ile görüşmeler ve doküman incelemeleri gerçekleştirilerek KYS’nin uygulama aşamaları ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, ISO 9001 KYS uygulama süreci tanımlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılacak sorular belirlenmiştir. Arkasından 19 yıl boyunca dünyanın önde gelen denetim firmalarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Denetçisi olarak görev yapmış ve 200’den fazla işletmenin belgelendirme denetimlerini gerçekleştirmiş bir uzman ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak mülakat gerçekleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada biri orta büyüklükte diğeri küçük ölçekli iki kuruluşun kalite sistem sorumluları ile aynı soru formu kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İki farklı bakış açısı (sistem denetçisi ve uygulayıcı işletme) ile KYS uygulamalarında ne tür engeller ile karşılaştıkları ve sistemin hangi noktalarda zorluklar yaşadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Son bölümde, elde edilen bulgular değerlendirilerek işletmelere ve konu hakkında çalışan akademisyenlere öneriler sunulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Süreci

ISO 9001 KYS sertifikasının alınması kararı kuruluşlar için yeni bir değişim sürecinin başlangıcıdır çünkü hazırlık, belgelendirme ve uygulama dönemleriyle beraber sürekli yaşayan ve kuruluşun bütününe etkileyen yeni bir sisteme geçiş söz konusudur. Türkiye'de KYS sertifikasyonu 1992 yılında başlamış olup (Erel ve Ghosh, 1997) büyük işletmeler tarafından başarılı uygulamalar hayata geçirilmiştir. Ancak KOBİ'lerde sistem maalesef hak ettiği önemi kazanamamış, kurulum ve belgelendirme sonrasında genellikle uygulamalar sürdürülememiştir. Ancak sistem sürekli iyileştirme ile yaşamını sağlıklı olarak yürütebilmekte ve klasörlerde kaldığı sürece gerçek anlamda faydaya dönüşmemektedir.

Bu bölümde kuruluşlar için zor olan belge hazırlık, denetim ve uygulama sürecine ilişkin işlem aşamaları ortaya konulmuştur. Bu kapsamda farklı büyüklükte ve farklı sektörlerden 5 kuruluşun (bir tanesi hizmet, dört tanesi imalat işletmesi) KYS dokümanları incelenerek kalite yönetim temsilcileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler doğrultusunda işletmelerin uygulama süreçlerinin paralellik gösterdiği görülmüş ve elde edilen bilgiler birleştirilerek ortak bir işleyiş ortaya konulmuştur. Kuruluşun büyüklüğüne ve faaliyet alanına bağlı olmaksızın ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kurulum ve uygulama aşamaları aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Kuruluş yönetiminin ISO 9001 KYS belgesi alma kararını vermesi.
- Danışmanlık desteği alınacak ise sistem danışmanlığı hizmet sağlayıcıları ile görüşmeler yapılması ve danışmanlık hizmeti alımı kapsamında karar verilmesi.
- Danışmanlık desteği alınmayacaksa işletme içinde bir kalite ekibi kurulması.
- Sistem kurma sürecinin aşağıda belirtilen aşamalar halinde gerçekleştirilmesi:
 - Kalite yönetim temsilcisinin belirlenmesi (ISO 9001 KYS Standardının 2015 revizyonunda Kalite Yönetim Temsilcisi zorunluluğu kaldırılmış olmakla birlikte sistemin etkin yönetimi ve takibi için yönetim temsilcisi uygulaması genellikle devam etmektedir).
 - Kalite politikasının üst yönetim tarafından oluşturulması.
 - ISO 9001 KYS eğitimlerinin verilmesi.
 - Mevcut süreçlerin incelenmesi (yönetim, insan kaynakları, bakım, kalibrasyon, satın alma, satış ve pazarlama, müşteri ilişkileri, tasarım geliştirme, mal veya hizmet üretim süreçleri, kalite kontrol, uygun olmayan mal/hizmet, düzeltici faaliyetler, iç denetim, sürekli iyileştirme).
 - Dokümantasyon sistematığının geliştirilmesi (dokümanların ve kayıtların kontrolü).
 - Mevcut süreçlerin yazılı hale getirilmesi.
 - Süreç sahipleriyle birlikte mevcut süreçlerin standart gerekleri doğrultusunda düzenlenmesi.
 - Belirlenen iş akışlarının iç eğitimlerle, ilgili çalışanlara yaygınlaştırılması.
 - Dokümanların tamamlanması (Kalite el kitabı, prosedürler, talimatlar, kalite planları, şartnameler, destek dokümanlar ve formlar).
 - İç denetçi eğitimi alınması.
 - Sistemin uygulamaya konulması.
 - Sistemdeki aksamaların tespit edilerek gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi.
 - Süreçlere ilişkin kayıtların tutulması.
 - Sistemin işleyişinin takip edilerek geri bildirimler doğrultusunda iyileştirmeler gerçekleştirilmesi.
 - İç denetim gerçekleştirilmesi, uygunsuzlukların tespiti ve gerekli iyileştirmelerin yapılması.
 - Kuruluşun standart gereklerini yerine getirerek belgelendirme denetimi için hazırlanması.
- Kuruluş yönetiminin ISO 9001 KYS Belgelendirme Denetimi hizmet sağlayıcıları ile görüşmeler yaparak hangi işletme tarafından belgelendirileceğine karar vermesi.
- Belgelendirme denetiminin gerçekleştirilmesi.
- Belgelendirme denetçisinin denetim bulguları doğrultusunda belgelendirme kararını vermesi.

- ISO 9001 KYS belgesinin işletmeye sunulması.
- Kuruluşun sistemi değişen ihtiyaç ve uygulamaları doğrultusunda sürekli geliştirip iyileştirerek yaşayan bir sisteme dönüştürmesi.
- Her yıl ara denetimler ve üç yılda bir defa belge yenileme denetimleri ile sistemin uygunluğunun kontrol altında tutulması.

Görüldüğü gibi, ISO 9001 KYS sertifikası almak ve sistemi etkin bir biçimde yönetmek oldukça meşakkatli ve kaynak gerektiren bir süreçtir. Ancak bu sürecin başarı ile tamamlanıp, işletmenin sertifikayı almaya hak kazanmasının arkasından sistemin etkin kullanılmaması en önemli kayıptır. KOBİ ölçeğindeki işletmelerde kurumsallaşma için önemli bir araç olabilecek sistemin sadece yıllık denetimler öncesi hatırlanarak, gerçek dışı kayıtlar ile sürdürülmeye çalışılması Türkiye açısından önemli bir olumsuzluktur.

4.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Bu bölümde, kuruluşların ISO 9001 KYS uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların tespiti hedeflenmiştir. Öncelikle ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgelendirme denetçisi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Arkasından biri orta büyüklükte diğeri küçük ölçekli iki kuruluşun kalite sistem sorumluları ile aynı soru formu kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Dış denetçi ve uygulayıcı işletmelerin kendi bakış açıları ve sistemi kullanma deneyimleri doğrultusunda kalite yönetim sistemi uygulamalarında hangi noktalarda sorunlar yaşandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, Çizelge 2, 3 ve 4'te sunulmuştur.

Çizelge 2. İşletmeyi ISO 9001 KYS belgesi almaya yönlendiren nedenler

SORU 1. İşletmenizi ISO 9001 KYS belgesi alma sürecine yönlendiren nedenler nelerdir?	DIŞ DENETÇİ	KURULUŞ A (Orta Ölçekli)	KURULUŞ B (Küçük Ölçekli)
	İçsel nedenler		
	<ul style="list-style-type: none"> - Kalite performansını artırma isteği. - Sistematik bir yönetim için temel oluşturma. - Sürekli iyileştirme için temel sağlamak. - Stratejik hedef olarak önce kalite anlayışı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ürün kalitesini artırmak. - Sistematik bir yönetim için bir temel oluşturmak. - İşletmenin faaliyetlerini daha iyi kontrol etmek. - Sürekli iyileştirme için bir temel sağlamak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ürün kalitesini artırmak. - Sistematik bir yönetim için bir temel oluşturmak. - Operasyonel faaliyetleri daha iyi kontrol etmek.
Dış kaynaklı nedenler			
	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterinin taleplerini karşılamak, - İmaj geliştirmek. - Sanayi politikalarına veya yönetmeliklere uyum. - "Tercih edilen tedarikçi" statüsü kazanmak. - Rakiplerinin sertifika sahibi olması. - Rekabette geri kalmama arzusu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterinin taleplerini karşılamak. - Rakiplerin belgesinin olması. - İşletmenin imajını geliştirmek. - "Tercih edilen tedarikçi" statüsü kazanmak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterinin taleplerini karşılamak. - Rakiplerin belgesinin olması. - İşletmenin imajını geliştirmek. - "Tercih edilen tedarikçi" statüsü kazanmak. - Yasal gereklilik olması (kamu ihaleleri).

Çizelge 2'de görüldüğü gibi ISO 9001 KYS belgesi almaya yönlendiren içsel nedenler; ürün kalitesini artırmak, sistematik bir yönetim için temel oluşturmak ve işletme faaliyetlerini daha iyi kontrol etmek olarak belirtilmiştir. Dış kaynaklı nedenler; müşteri taleplerini karşılamak, rakiplerin belge sahibi olması, işletme imajını geliştirmek ve tercih edilen tedarikçi statüsüne yükselmek doğrultusunda dış denetçi ve iki işletme içinde paralellik göstermektedir. Dış denetçi ve B işletmesi faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak kamu ihalelerine girebilmek için yasal zorunluluk olması nedeni doğrultusunda da işletmelerin belge almaya yönlendiğini belirtmiştir.

Çizelge 3. ISO 9001 KYS gerekliliklerinde (süreçlerde) karşılaşılan sorunlar

SORU 2. Uygulama sürecinde aşağıdakilerden hangileri gerçekleştirilmiştir?	KURULUŞ A (Orta Ölçekli)	KURULUŞ B (Küçük Ölçekli)
Kalite yönetimi için kalite politikası ve prosedürler dokümanite edilmiş ve sürekli gözden geçirilerek güncellenmektedir.	Evet	Kısmen
Kalite politikası, hedefler ve prosedürler ilgili çalışanlara açık bir şekilde açıklanmaktadır.	Kısmen	Kısmen
Yönetimin gözden geçirmesi süreci etkin ve sistematik biçimde yürütülmektedir.	Hayır	Hayır
İnsan kaynakları süreci etkin biçimde uygulanmaktadır.	Kısmen	Hayır
Eğitim gereklilikleri doğrultusunda eğitim süreci uygulanmakta ve eğitim etkinlikleri analiz edilmektedir.	Kısmen	Hayır
Bakım süreçleri etkin biçimde uygulanmaktadır.	Evet	Evet
Kalibrasyon süreci etkin biçimde uygulanmaktadır.	Evet	Evet
Müşteri ilişkileri süreci etkin biçimde uygulanmaktadır.	Evet	Evet
Günlük uygulamalarımız ISO 9001 KYS dokümanlarına uygun biçimde yürütülür ve kayıtlar tutulur.	Kısmen	Kısmen
Üretim faaliyetlerinin kontrolü süreci etkin olarak uygulanmaktadır.	Evet	Kısmen
Uygun olmayan ürünün kontrolü süreci etkin biçimde uygulanmaktadır.	Kısmen	Hayır
Düzeltilici faaliyet prosedürü etkin biçimde uygulanmaktadır.	Hayır	Hayır
Düzenli olarak iç denetim sürecini uygulamakta ve sonuçları süreçlerimizi iyileştirmek için bir temel olarak kullanmaktayız.	Hayır	Hayır
Veri analizleri gerçekleştirilerek yönetimin gözden geçirmesi toplantıları için girdi olarak kullanılmaktadır.	Kısmen	Kısmen

Çizelge 3'te ISO 9001 KYS performansını ölçmeye yönelik olarak A ve B işletmelerine hangi gereklilikleri karşılamakta zorlandıkları sorulmuştur. Çizelge 4'te gösterilen ikinci soruda da standardın hangi maddelerinin uygulanmasında zorluk yaşandığı sorularak cevapların güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde iki işletmenin bakım, kalibrasyon, müşteri ilişkileri, üretim faaliyetlerinin kontrolü ve operasyon kayıtları süreçlerinde tamamen veya kısmen süreçleri etkin biçimde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak risk yönetimi, insan kaynakları, eğitim, düzeltilici faaliyet, uygun olmayan ürünün kontrolü, veri analizi ve iç denetim süreçlerinin iki firma tarafından da kısmen uygulandığı ya da hiç uygulanmadığı görülmektedir.

Çizelge 4. ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan sorunların nedenleri

SORULAR	DIŞ DENETÇİ	KURULUŞ A (Orta Ölçekli)	KURULUŞ B (Küçük Ölçekli)
1. Sistem kurulum sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlar nelerdir?	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemin tam olarak anlaşılabilmesi. - Çalışanlarda direnç. - Sistemin tüm çalışanlara yaygınlaştırılmaması. - Yönetimin liderlik eksikliği. - Sistem kurulumuna gerekli insan kaynağı ve zamanın ayrılmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetimin desteğinin sağlanamaması. - Çalışanlarda direnç. - İş yoğunluğu nedeniyle kalite sistemine vakit ayırmada zorluk. - Sistemin tam olarak anlaşılabilmesi. - Sistemin tüm çalışanlara yaygınlaştırılmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanlarda direnç. - İş yoğunluğu nedeniyle kalite sistemine vakit ayırmada zorluk. - Sistemin tam olarak anlaşılabilmesi. - Üretim yapımızın standarda uygunluğunu sağlamakta zorluk. - Sistemin tüm çalışanlara yaygınlaştırılmaması. - Kırtasiye fazlalığı.
2. İşletmelerde/ işletmenizde ağırlıklı olarak hangi maddeleri uygulamakta zorlanmaktasınız?	<ul style="list-style-type: none"> - Düzeltici faaliyet. - Uygun olmayan ürün. - Eğitim (eğitim etkinliğinin takibi). - İç denetim. - Yönetimin gözden geçirmesi. - Eğitim. - Veri analizleri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risk yönetimi. - Eğitim. - Düzeltici faaliyet. - Uygun olmayan ürün. - İç denetim. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risk yönetimi. - Yönetimin gözden geçirmesi. - Eğitim. - Düzeltici faaliyet. - Uygun olmayan ürün. - Veri analizleri.
3. İşletmelerde/ işletmenizde ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan sorunların temel nedeni nedir?	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetimin sisteme liderlik etmemesi. - Kalitenin önemi ve gerekliliğinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi. - Nitelikli personel eksikliği. - İşletmelerin üretim yoğun çalışması. - Kalite bilincinin oluşmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Üretim yoğunluğu. - İnsan kaynakları ihtiyacı. - Kalite bilinci eksikliği. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetimin sistem için gerekli desteği sunmaması. - Üretim yoğunluğu. - İnsan kaynakları ihtiyacı. - Maddi olanakların eksikliği.
4. Sizce etkin bir KYS için yapılması gerekenler nelerdir?	<ul style="list-style-type: none"> - Nitelikli personel istihdamı. - Eğitimler ile tüm personelin kalite konusunda bilinçlenmesinin sağlanması gerekmektedir. - Kalitenin işin gereği olduğunun kabul edilmesi ve tüm çalışanlara bu mesajın verilmesi gerekmektedir. - Kalite sadece kalite sorumlusu tarafından yürütülebilecek bir sistem değildir. İşletmenin bütününe yayılması en önemli gerekliliktir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sürekli eğitimler ile tüm personelin kalite konusunda bilinçlenmesinin sağlanması gerekmektedir. - Kalitenin herkesin işinin bir parçası olduğu bilincinin yerleşmesi gerekmektedir. - Kalite sisteminin yazılım kullanımı ile desteklenerek uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kalite sistemleri için devlet desteklerinin artırılması gerekmektedir. - Danışmanlık desteklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. - Kalite bilincinin artırılması ve okullarda ders olarak verilmesi gerekmektedir.

Çizelge 4'te, ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan sorunların nedenlerini anlamaya yönelik sorulara dış denetçi ve iki işletme uzmanının verdiği yanıtlar incelendiğinde, çalışanların sisteme gösterdikleri direncin, iş yoğunluğu nedeniyle kalite sistemine vakit ayıramamasının ve sistemin belirli kişilerin sorumluluğuna yüklenmesinin temel sorunlar olduğu görülmektedir.

Standardın hangi gerekliliklerini uygulamada daha çok zorlanıldığı sorulduğunda dış denetçi ve her iki işletme de risk yönetimi, eğitim, düzeltici faaliyet ve uygun olmayan ürün süreçlerinde sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Dış denetçi işletmelerde hataları gidermeye ve riskleri önlemeye yönelik faaliyetlerin uygulandığını ancak kayıt altına almak noktasında önemli eksiklikler olduğunu belirtmektedir. Hata sayısının fazla görünmemesi isteği ve kayıt tutmanın zaman kaybı olarak görülmesi sürecin eksik yürütülmesine yol açmaktadır. Dış denetçiye göre *uygunsuzlukların kontrolü ve yönetimi süreci* de tam olarak hayata geçirilememektedir. Özellikle hızla ilerleyen bir üretim ve teslimat süreci içinde bir uygunsuzluk oluşması durumunda buna ilişkin kayıt tutmak, ilgili kişilere yönlendirmek, konuyu analiz etmek, sonuçlandırmak gibi aşamalar birçok uygulayıcıya zaman kaybı gibi görünmektedir. Sorun geçici çözümler ile giderilmekte ve benzer uygunsuzlukların tekrar oluşmasının önüne geçilememektedir. Ancak uygunsuzluğu doğuran sebeplerin ortaya konularak kök neden analizi yapılması ve düzeltici faaliyetler ile kalıcı çözümler geliştirilmesi sistemin etkinliği açısından gereklidir.

Dış denetçi küçük işletmelerde *eğitim ve iç denetim süreçlerinin* de etkin olarak gerçekleştirilmediğini belirtmiştir. İşletme yöneticileri eğitime kaynak ayırmamakta, hatta eğitimi zaman kaybı olarak görmektedir. Eğitimi gerçekleştiren işletmelerin birçoğu da standardın eğitimin etkinliğinin takibine ilişkin şartlarını yerine getirmek konusunda yetersiz kalmaktadır. İç denetimlerde de gereklilikler sağlanamamaktadır. Özellikle küçük işletmelerde kişisel ilişkiler nedeniyle bir kişinin diğer bir bölümü denetlemesi ve işleyişe ilişkin sorunlar tespit etmesi maalesef olumsuz karşılanmakta ve iç denetim sadece kağıt üzerinde uygulanabilmektedir.

Dış denetçi ve küçük işletme ek olarak yönetimin gözden geçirmesi ve veri analizi süreçlerinde de zorlanıldığına değinmişlerdir. Bu sorunların temel nedenleri sorulduğunda, üretimin yoğunluğu ve insan kaynaklarının yetersizliği sebep olarak belirtilmiştir.

Dış denetçi ve kalite sistem sorumlularına “etkin bir KYS için yapılması gerekenler nelerdir?” diye sorulduğunda ortak yanıt öncelikle kalite bilincinin artırılması gerektiği olmuştur. Dış denetçi nitelikli personel gerekliliğine dikkat çekmiş; kalitenin işin bir gerekliliği olduğunun tüm çalışanlara verilerek uygulamanın tüm çalışanlara yaygınlaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Orta ölçekli işletmenin uzmanı kalitenin tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gerektiğini ve yazılım kullanılarak sistemin daha etkin kullanılabileceğini belirtmiştir. Küçük ölçekli işletmenin uzmanı kalitenin küçük ölçekli işletmeler için önemli bir maliyet kalemi olduğunu belirterek kalifiye personel istihdamının bile küçük işletmeler için bazen mümkün olmadığını dile getirmiştir. Devletin özellikle küçük ölçekli işletmelere kalite geliştirme ve danışmanlık destekleri sunması gerektiğini belirtmiştir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

ISO 9001 KYS sertifikası bazı kuruluşlar için sadece bir sertifika olmakla birlikte bazı işletmeler için kalite yolculuğuna bir başlangıç, üretimin kontrolü için bir araç, dokümantasyon ve kayıt tutma ile tanışma ve belki de kurumsallaşma için ilk adımdır. Hazırlık, belgelendirme ve uygulama aşamalarıyla beraber sürekli yaşayan ve kuruluşun bütününe etkileyen yeni bir sisteme geçiş söz konusudur. Bu geçişi başarı ile gerçekleştirebilen kuruluşlar uzun dönemde bunun faydalarını elde edeceklerdir.

Bu çalışmada, KOBİ'lerde ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan sorunların ve bu sorunların nedenlerinin belirlenmesi amacıyla açıklayıcı çoklu durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak farklı büyüklükte ve farklı sektörlerden beş kuruluşun (bir tanesi hizmet, dört tanesi imalat işletmesi) dokümanları incelenmiş ve kalite yönetim temsilcileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ve incelemelerden elde edilen bulgular doğrultusunda genel hatları ile ISO 9001 KYS kurulum ve uygulama süreci işlem aşamaları tanımlanmıştır.

İkinci aşamada, ISO 9001 KYS denetçisi olarak görev yapan bir uzman, biri orta büyüklükte diğeri, küçük ölçekli iki işletmenin kalite sistem sorumluları ile aynı soru formu kullanılarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Farklı bakış açıları ile KYS uygulamalarında hangi noktalarda sorunlar yaşandığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Görüşmecilere ilk olarak işletmeleri ISO 9001 KYS belgelendirmesine yönelten nedenler sorulmuştur. Dış denetçi ve iki işletme KYS sorumlusundan alınan yanıtlar paralellik göstermekte olup içsel nedenler; ürün kalitesini artırmak, sistematik bir yönetim için temel oluşturmak ve işletme faaliyetlerini daha iyi kontrol etmek, dış kaynaklı nedenler; müşteri taleplerini karşılamak, rakiplerin belge sahibi olması, işletme imajını geliştirmek ve tercih edilen tedarikçi statüsüne yükselmek olarak belirlenmiştir. Dış denetçi ve B işletmesi faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak kamu ihalelerine girebilmek için yasal zorunluluk olması nedeni doğrultusunda da, işletmelerin belge almaya yönlendiğini belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar; Erel ve Ghosh (1997), Williams (2004), Terziovski ve Power (2007), Sampaio ve diğerleri (2009) ile Yeloğlu ve Yumak (2016) tarafından yapılan çalışmalarla uyum göstermektedir.

Arkasından, iki uygulayıcı işletmeye ISO 9001 KYS performansını ölçmeye yönelik olarak hangi standart gerekliliklerini karşılamakta zorlandıkları sorulmuştur. Verilen yanıtlar incelendiğinde, iki işletmenin de *bakım, kalibrasyon, müşteri ilişkileri, üretim faaliyetlerinin kontrolü ve operasyon kayıtları* süreçlerini tamamen veya kısmen etkin biçimde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak *risk yönetimi, insan kaynakları, eğitim, düzeltici faaliyet, uygun olmayan ürünün kontrolü, veri analizi ve iç denetim* süreçlerinin iki firma tarafından da kısmen uygulandığı ya da hiç uygulanmadığı görülmektedir. Literatürde standart maddelerinin gerekliliklerinin karşılanması konusunda yapılmış araştırmaya rastlanmamış olup sistem engelleri kapsamında yapılan çalışmalarda bu çalışmanın bulgularına paralel olarak, Hoonakker ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada, stratejik planlama, süreç yönetimi, veri analizi, performans ölçümü konularında, Al-Najjar ve Jawad (2011) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim ve iç denetim uygulamalarında zorluk yaşandığı belirtilmiştir.

ISO 9001 KYS uygulamasında karşılaşılan sorunların nedenlerini anlamaya yönelik sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde; çalışanların sisteme gösterdikleri direncin, iş yoğunluğu nedeniyle kalite sistemine vakit ayrılamamasının ve sistemin belirli kişilerin sorumluluğuna yüklenmesinin temel sorunlar olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, Erel ve Ghosh (1997), Cagnazzo ve diğerleri (2010), Al-Najjar ve Jawad (2011), Abdullah ve diğerleri (2013), Rogala (2016), Fuentes ve diğerlerinin (2016) çalışmalarının sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Kalite uzmanlarına “etkin bir KYS için yapılması gerekenler nelerdir?” diye sorulduğunda görüşmecilerin hepsi öncelikle kalite bilincinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi denetçi ve işletme uzmanlarının görüşleri bu noktada da örtüşmektedir.

ISO 9001 KYS denetçisi ile gerçekleştirilen görüşmede denetçilikte sektörel uzmanlaşmanın önemi sorusu yönlendirilmiş ve denetçi uzmanlaşmanın denetim yeterliliğini artırdığını ve işletmeye sistemi etkin kullanma ve iyileştirme noktasında öneriler sunmakta olumlu katkılar yarattığını belirtmiştir. Dış denetçiye Türkiye’de belge sahibi işletmelerde standart gereklerinin tam olarak uygulanıp uygulanmadığı sorusu yönlendirildiğinde standart gereklerini tam olarak karşılamamanın özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler için zor olduğunu ve yaklaşık olarak %50-60 oranında uygulandığını belirtmiştir. Denetçilerin denetimlerde bu oranı iyileştirmek yönünde öneriler geliştirerek, işletmeleri sistemden uzaklaştırmadan adım adım geliştirmeye yönlendirmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, Türkiye’de ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi tüm maddeleri ile tam olarak hayata geçirilemiyor olmakla birlikte, işletmelerde kalite bilinci ve sistematik bir yönetim oluşturmak kapsamında olumlu etkilere sahiptir. Türkiye’deki işletmelerin yurt dışı rakipleri ile rekabetinde de somut bir gösterge olan bu belge her ölçekte işletme için önemlidir. Görülmüştür ki kuruluşlar üretim odaklı süreçleri daha etkin uygulamakta ancak destek süreçleri (eğitim, düzeltici faaliyet, yönetimin gözden geçirmesi, risk yönetimi, veri analizi) uygulamakta daha fazla zorlanmaktadır. Bunun temel nedeni zaten yapmakta oldukları üretim faaliyetlerine daha hâkim olmaları ve üretim gerekliliklerinin satış rakamlarına etkisinin de yönetim tarafından takip edilmesidir. Ancak diğer faaliyetler hem maliyet yaratan hem de satışları birebir

etkilemeyen faaliyetler olarak görüldüğünden yönetimin de bu kapsamda liderlik sağlamaması, süreçlerin etkin uygulanmaması sonucunu doğurmaktadır.

Görülmektedir ki, kalite bilincinin eksikliği, sistemin işletmelerde sadece kalite uzmanları tarafından yürütülmeye çalışılması ve nitelikli personel yetersizliği kalite sistemleri için önemli diğer eksikliklerdir. Bu kapsamda kalitenin herkesin işi olduğu, herkesin yaptığı işi kalite kriterleri çerçevesinde yapması ile kaliteli çıktıya ulaşılabilceği bilincinin oluşması gerekmektedir.

Büyük ölçekli ve kurumsal işletmeler, sistemi daha etkin kullanıyor ve hatta sistemin ötesinde kalite geliştirme çalışmaları uyguluyor olmakla birlikte, KOBİ ölçeğindeki işletmeler için durum böyle değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin birçoğu ISO 9001 KYS belgesini çok da bilinçli bir tercih yapmadan, diğer işletmelerde olduğu için yasal zorunluluklar doğrultusunda veya imaj iyileştirme hedefiyle almaktadır. Ancak, birçoğu sistemin gereklerinin ve potansiyel faydalarının farkında değildir. Bu durum bu işletmelerin sistemi etkin kullanamamasını beraberinde getirmektedir. Küçük ölçekli işletmeler, kalite uygulamalarında mevcut sorunlara ek olarak maddi imkânsızlıklar ve nitelikli personel istihdamı ile de baş etmek zorunda kalmaktadır. Bu kapsamda, ilgili kamu kurumlarının özellikle küçük ölçekli işletmeler için kalite geliştirme eğitim ve danışmanlık destekleri sunması önemlidir; çünkü ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin varlıklarını KYS perspektifinde sürdürebilmesi önemlidir. İşletme yetkililerine bu sisteme sadece kalite çerçevesinde bakmamaları, KYS'nin verimlilik artırmak için de önemli bir araç olduğu anlatılmalıdır. Sistemin tüm birimler tarafından, çalışanların da gönüllü ve tam katılımıyla hayata geçirilmesi; hataların azaltılması, kayıpların giderilmesi ve sürekli iyileştirmenin sağlanması yoluyla verimlilikte dolayısıyla da kârlılıkta önemli avantajlar sağlayacaktır.

Bu çalışma, ISO 9001 KYS kuruluş ve uygulama aşamalarının ortaya konulması, farklı bakış açılarıyla sistemde yaşanan sorunların tespiti açısından önemli çıktılar sağlamıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı yaşanan sorunların iki işletme üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise az sayıda soru ile genel bilgilere ulaşılmış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda, kalite yönetim temsilcileri ile standart maddelerinin tamamını içerecek biçimde hazırlanmış bir soru formu kullanılarak, bir iç denetim uygulaması şeklinde görüşmeler yapılması daha detaylı veriler elde edilmesini sağlayacaktır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı büyüklükte, daha fazla sayıda işletmenin araştırma kapsamına alınması sonuçların genellenebilmesine katkı sağlayacaktır. Tüm dünyada Endüstri 4.0 ile birlikte gelen dijital dönüşümün tartışıldığı ve KOBİ'lerin bu dönüşüme nasıl uyum sağlayacağı tartışıldığı günümüzde verimlilik, standardizasyon ve izlenebilirlik gibi birçok konuda altyapı sağlayacak önemli bir araç niteliğinde olan ISO 9001 KYS çalışmaya devam edilmelidir.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH, S., RAZAK, A. A., HANAFI, M. H. ve JAAFAR, M. (2013), **Implementation Barriers of ISO 9000 within the Malaysian Local Government**, International Journal of Quality & Reliability Management, 30 (8), 853-876.
- ADIGÜZEL, O. ve AYDINLI, C. (2016), **ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli Örneği**, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (2), 365-383.
- AL-NAJJAR, S. M. ve JAWAD, M. K. (2011), **ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study**, International Journal of Business Administration, 2 (3), 118-131.
- ANDERSON, S. W., DALY, J. D. ve JOHNSON, F. M. (1999), **Why Firms Seek ISO 9000 Certification: Regulatory Compliance or Competitive Advantage?**, Production and Operations Management, 8 (1), 28-43.
- ANTTILA, J. ve JUSSILA, K. (2017), **ISO 9001: 2015-A Questionable Reform, What Should the Implementing Organisations Understand and Do?**, Total Quality Management & Business Excellence, 28 (9-10), 1090-1105.
- BLIND, K., MANGELSDORF, A. ve POHLISCH, J. (2018), **The Effects of Cooperation in Accreditation on International Trade: Empirical Evidence on ISO 9000 Certifications**, International Journal of Production Economics, 198, 50-59.
- BRAVI, L., MURMURA, F. ve SANTOS, G. (2019), **The ISO 9001: 2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation**, Quality Innovation Prosperity, 23 (2), 64-82.
- CAGNAZZO, L., TATICCHI, P. A. O. L. O. ve FUIANO, F. (2010), **Benefits, Barriers and Pitfalls Coming From the ISO 9000 Implementation: The Impact on Business Performances**, WSEAS Transactions on Business and Economics, 7 (4), 311-321.
- CAI, S. ve JUN, M. (2018), **A Qualitative Study of the Internalization of ISO 9000 Standards: The Linkages Among Firms' Motivations, Internalization Processes and Performance**, International Journal of Production Economics, 196, 248-260.
- CARLSSON, M. ve CARLSSON, D. (1996), **Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry**, International Journal of Quality & Reliability Management, 13 (7), 36-47.
- CRESWELL, J. W. (2007), **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches**, 2nd Edition, SAGE Publications, USA.
- DAVEY, L. (1990), **The Application of Case Study Evaluations**, Practical Assessment, Research and Evaluation, 2, Article 9, 1-3.
- del CASTILLO-PECES, C., MERCADO-IDOETA, C., PRADO-ROMAN, M. ve del CASTILLO-FEITO, C. (2018), **The Influence of Motivations and Other Factors on the Results of Implementing ISO 9001 Standards**, European Research on Management and Business Economics, 24 (1), 33-41.
- DOUGLAS, A., KIRK, D., BRENNAN, C. ve INGRAM, A. (1999), **Maximizing the Benefits of ISO 9000 Implementation**, Total Quality Management, 10 (4-5), 507-513.
- EREL, E. ve GHOSH, J. B. (1997), **ISO 9000 Implementation in Turkish Industry**, International Journal of Operations & Production Management, 17 (12), 1233-1246.
- ERGİNEL, N. (2010), **TKY Prensipleri Türkiye'de Büyük Ölçekli Firmalar ve KOBİ'ler Tarafından Benzer Şekilde mi Uygulanmaktadır?**, Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi A-Uygulamalı Bilimler ve Mühendislik, 11 (2), 125-140.
- FUENTES, C. M., BENAVENT, F. B., MORENO, M. A. E., CRUZ, T. G. ve del VAL, M. P. (2000), **Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems**, Work Study, 49 (6), 229-241.
- GOTZAMANI, K. D. (2005), **The Implications of the New ISO 9000: 2000 Standards for Certified Organizations: A Review of Anticipated Benefits and Implementation Pitfalls**, International Journal of Productivity and Performance Management, 54 (8), 645-657.
- GÖZLÜ S., YENEN, V. Z. ve BAYKAŞ, S., (2005), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim, Kalite ve Teknoloji Sorunları: Türkiye'den Bir Örnek**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4 (8), 19-28.
- HOONAKKER, P., CARAYON, P. ve LOUSHINE, T. (2010), **Barriers and Benefits of Quality Management in the Construction Industry: An Empirical Study**, Total Quality Management, 21 (9), 953-969.

- INGASON, H. T. (2015), **Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 192-200.
- ISMYRLIS, V. ve MOSCHIDIS, O. (2015), **The Effects of ISO 9001 Certification on the Performance of Greek Companies: A Multidimensional Statistical Analysis**, *The TQM Journal*, 27 (1), 150-162.
- İLKEY, M. S. ve ASLAN, E. (2006), **ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kayseri Bölgesindeki KOBİ'lerin Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 67-83.
- KALKAN, A. ve BOZKURT, Ç. Ö. (2012), **Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde ISO 9000'nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri**, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (3), 105-125.
- KING, A. A., LENOX, M. J. ve TERLAAK, A. K. (2005), **The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard**, *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1091-1106.
- OCHIENG, J., MUTURI, D. ve NJIHIA, S. (2015), **Impact of ISO 9001 Implementation on Organizational Performance in Kenya**, *The TQM Journal*, 27 (6), 761-771.
- PRAJOGO, D. I. (2011), **The Roles of Firms' Motives in Affecting the Outcomes of ISO 9000 Adoption**, *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (1), 78-100.
- PRIEDE, J. (2012), **Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466-1475.
- PSOMAS, E. L., FOTOPOULOS, C. V. ve KAFETZOPOULOS, D. P. (2011), **Core Process Management Practices, Quality Tools and Quality Improvement in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies**, *Business Process Management Journal*, 17 (3), 437-460.
- PSOMAS, E. L. ve ANTONY, J. (2015), **The Effectiveness of the ISO 9001 Quality Management System and Its Influential Critical Factors in Greek Manufacturing Companies**, *International Journal of Production Research*, 53 (7), 2089-2099.
- ROGALA, P. (2016), **Identification of Barriers to Improving Quality Management Systems**, *The TQM Journal*, 28 (1), 79-88.
- SAĞLAM, Y. C., SEZEN, B. ve ÇANKAYA, S. Y. (2020), **The Inhibitors of Risk Information Sharing in the Supply Chain: A Multiple Case Study in Turkey**, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28 (1), 19-29.
- SAMPAIO, P., SARAIVA, P. ve RODRIGUES, A. G. (2009), **ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (1), 38-58.
- SU, H. C., DHANORKAR, S. ve LINDERMAN, K. (2015), **A Competitive Advantage from the Implementation Timing of ISO Management Standards**, *Journal of Operations Management*, 37, 31-44.
- SUBAŞI, M. ve OKUMUŞ, K. (2017), **Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması**, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 419-426.
- SUMAEDI, S. ve YARMEN, M. (2015), **The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies: A Proposed Measurement Instrument**, *Procedia Food Science*, 3, 436-444.
- TANER, B. ve ÖZKAN, C. (2013), **Kalite Yönetim Sistemi ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği**, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 213-228.
- TERZIOVSKI, M. ve POWER, D. (2007), **Increasing ISO 9000 Certification Benefits: A Continuous Improvement Approach**, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (2), 141-163.
- TOKLU, A. T. (2021), **ISO 9001 Belgesinin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkileri: Çay İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, *Verimlilik Dergisi*, 2, 49-63.
- TSE, **TS EN ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar**, (Tercüme Tarihi: 06.01.2016).
- WILLAR, D., COFFEY, V. ve TRIGUNARSAH, B. (2015), **Examining the Implementation of ISO 9001 in Indonesian Construction Companies**, *The TQM Journal*, 27 (1), 94-107.
- WILLIAMS, J. A. (2004), **The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001: 2000 Registration Process**, *Management Research News*, 27 (1/2), 74-84.

- YELOĞLU, H. O. ve YUMAK, H. C. (2016), **ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Uygulanabilirliği Sorunu: Gönüllülük mü? Zorunluluk mu?**, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2 (1), 65-88.
- YIN, R. K. (2018), **Case Study Research and Applications: Design and Methods**, 6th Edition, CA: SAGE, Los Angeles.
- ZENG, S. X., Tian, P. ve TAM, C. M. (2007), **Overcoming Barriers to Sustainable Implementation of the ISO 9001 System**, Managerial Auditing Journal, 22 (3), 244-254.